

Carne bovina II

Dez mudanças estruturais nos frigoríficos

Marcos Fava Neves¹
Maria Stella Saab²

A CADEIA passa por mudanças impulsionadas pela crescente participação brasileira no comércio internacional, com exigência de qualidade. A operação não é de soma, mas de multiplicação, se um dos fatores for nulo, o resultado final será nulo.

São importantes a abertura de mercados, a sofisticação de marcas e embalagens, acriação de lojas próprias com garantias de qualidade e a aquisição e construção de plantas com alta tecnologia. Mas a matéria-prima da carne a ser adquirida pelo consumidor estrangeiro de alta renda ou fornecida nos melhores restaurantes não pode ser oriunda de criações com problemas sanitários, de baixa tecnologia e sem produtividade para remunerar a atividade. Um problema em uma propriedade afeta todos os agentes.

Brasil: números da cadeia da pecuária em 2007

Rebanho: 159,3 milhões de cabeças
Propriedades rurais: 2,2 milhões
Cabeças abatidas: 43,9 milhões
Produção: 8.126 mil toneladas em equivalente-carcaça
Taxa de abate: 27,5%
Plantas industriais: 1.660
Entrepósitos frigoríficos: 124
Estabelecimentos comerciais: 125 mil
Exportação de carne bovina *in natura*: 1.225 t (US\$ 3.485 milhões)

Fonte: FNP

Projeções do Anualpec

A pecuária de corte nacional ofereceu de 30% ou mais rações para o gado de 2001 e 2005. Houve recuperação e reforma de pastagens. No melhoramento genético,

com a inseminação artificial, foram compradas 48% a mais de doses de sêmen entre 2000 a 2004. A intensificação da produção via semi-confinamento e confinamento evitou grandes oscilações de preços e de oferta de bois.

A rastreabilidade recebeu investimentos para atender às exigências de boas práticas de manejo integradas ao desenvolvimento sustentável e bem-estar animal, para obter certificações internacionais; e também para treinamento e profissionalização da gestão. Uma obra árdua porque os preços nem sempre foram compensadores.

Brasil: pecuária nos últimos dez anos

- Natalidade: crescimento de 20%
- Mortalidade: redução de 20%
- Idade da primeira cria: redução de 20%
- Idade média de abate: redução de 30%
- Uso das pastagens: crescimento de 40%
- Desfrute: crescimento de 30%

A partir de 1995, o Friboi iniciou uma onda de aquisições, que começou com a compra do Anglo e da área de bovinos da Sadia. Em seguida comprou o Mouran, o Araputanga, o Frigovira, o Swift Bordon, o Sola e o Frigomarca. Em 2005, absorveu a Swift Armour na Argentina e, em 2007, a Swift Company nos EUA, para transformar-se na maior indústria de carne bovina do mundo.

Atenção: os cinco maiores abatem 13,5 milhões de cabeças e têm R\$ 4,3 bilhões investidos em instalações e frotas.

Desde 2000, com o aumento das exportações, a pecuária passou a ser encarada de maneira empresarial. É interessante caracterizar as mudanças e os benefícios trazidos para a cadeia produtiva de uma maneira direta.

Conclusões

O mundo já descobriu o potencial que a cadeia da carne bovina tem no Brasil e está disposto a investir nela. Mesmo as grandes indústrias de frangos e suínos, como Sadia e Perdigão, voltam a investir na carne bovina. Com marcas consolidadas aqui e no exterior, ambas podem atuar como grandes promotores do produto.

Após anos sem concursos e sem a efetivação de agentes de inspeção sanitária e industrial de produtos de origem animal, em janeiro de 2008, tomaram posse 116 agentes, para reforçar a inspeção nos frigoríficos. Esses profissionais irão ampliar a capacidade de execução higiênico-sanitária e industrial na produção de alimentos de origem animal.

Uma das atribuições da Secretaria de Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura é a oferta da garantia de qualidade para os produtos. Os agentes reforçarão a equipe de inspeção federal que atua nos estabelecimentos de abate, desossa, manipulação e estocagem de produtos e matérias-primas no estado de São Paulo. Resta saber se a pecuária conseguirá oferecer a quantidade necessária de gado com a qualidade que a exportação requer. Aqui está nossa principal ameaça mundial a hegemonia.

Com o aumento na qualidade do produto brasileiro, a adaptação ao gosto do consumidor e os crescentes esforços coletivos no sentido de promover o aumento no consumo tanto interno quanto externo, certamente os

Brasil: informações sobre os frigoríficos bovinos

Item	Década de 90	Década atual*
Capacidade diária de abate:	15 mil cabeças	102.000 cabeças
Infra-estrutura	R\$ 1,51 bilhão	R\$ 9,6 bilhões
Exportação anual (toneladas)	297.060	2,2 milhões em equivalente-carcaça

* Somente os exportadores: 70% do abate anual, de 30,6 milhões de cabeças anuais

Quadro síntese das grandes mudanças nos frigoríficos

Mudança	Fatos	Benefícios
(1) Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> Empresas brasileiras controlam 25% das exportações argentinas de carne, e 40% da cota Hilton. Empresas brasileiras têm 51% da exportação global de carne bovina. As vendas do Brasil para outros países representa 35%. Operações de compra da Marfrig: <ol style="list-style-type: none"> o Argentine Breeders and Packers, o Quickfood, Best Beef e Estancias del Sur (2006). Pode passar a abater 4 mil animais/dia e oinar a marca Paty, que tem 50% do mercado de hambúrguer e exporta cortes resfriados e congelados. 3 plantas no Uruguai (Tacuarembó, Imaler e Cledinor), com capacidade de abate de 2.700 cab/dia. Processadora e distribuidora de carne no Chile (Quinto Quarto) Argentina Mirab, que produz <i>beef jerky</i>, por US\$ 36 milhões, no começo deste ano. O frigorífico passa a ter unidade própria nos Estados Unidos. Operações de compra da JBS Friboi: <ol style="list-style-type: none"> Swift Armour por US\$ 210 milhões, e já pode abater quase 50 mil animais por dia (18 mil Brasil, 5 mil Argentina, 20 mil nos EUA e 5 mil na Austrália) 50% do capital da Inalca, maior empresa italiana do setor de carnes Bertin compra unidades no Paraguai e Uruguai. 	<ul style="list-style-type: none"> Acesso a todos os mercados mundiais Contato mais próximo com consumidores Marcas brasileiras passam a ser globais ou de origem no Brasil (talvez uma das únicas cadeias do nosso agronegócio que conseguirão isto) Grande visibilidade internacional Flexibilidade Facilidade de crédito Superar barreiras tarifárias e sanitárias impostas pelos mercados protecionistas como o americano e o europeu Interesse de grandes grupos e fundos de em investir no setor Oportunidades de ocupação do espaço perdido pelas plantas brasileiras devido às restrições impostas pelos europeus
(2) Abertura de Capital	<ul style="list-style-type: none"> Entrada do capital internacional nos frigoríficos e em novos. Grau de investimento na economia brasileira permite mais recursos e até antecipação destes pelo setor privado Estabilidade da economia brasileira demonstra imunidade a crises Recursos recordes do BNDES aportados no setor Abertura de capital: Friboi capta R\$ 1,6 bi, Marfrig capta R\$ 1,0 bi e Minerva, R\$ 444 milhões. Bertin, Mercosul e Independência o farão em breve. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas de governança Profissionalização da gestão com a abertura de capital Transparência de dados Crescimento acelerado Financiamento da cadeia Adequação contábil Modernização gerencial Auditorias, demonstrativos financeiros.
(3) Diversificação Regional	<ul style="list-style-type: none"> Bertin – 10 unidades Friboi – 21 unidades Marfrig – 18 plantas de abate no Brasil, Argentina e Uruguai, Minerva – 8 unidades Independência – 9 unidades Mercosul – 10 unidades (estimativas DBO para 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> Redução de riscos de exportação por estar em muitos estados e regiões. Otimização e especialização com base no suprimento de bois regional Gera distribuição de renda e impostos no Brasil, nos estados e municípios
(4) Integração para trás (boi próprio)	<ul style="list-style-type: none"> Vários frigoríficos possuem produção própria de bovinos para abate Realizam fase final de terminação. 	<ul style="list-style-type: none"> Aproveitar as sinergias próprias do negócio Diminui os riscos do empreendimento Reduz a dependência de matéria prima do mercado Permite as vantagens da integração vertical
(5) Entrada de outras indústrias	<ul style="list-style-type: none"> Sadia reassumiu em 2006 as operações de uma planta industrial que tinha arrendado para o JBS Friboi em 2000 Sadia vai investir R\$ 100 milhões em uma fábrica com capacidade de abater 2 mil cabeças de gado por dia. Perdigão arrenda planta para abate de bovinos em 2006 Outras empresas de alimentos com interesse no setor de carnes 	<ul style="list-style-type: none"> Valorização das empresas do setor Acirramento da concorrência com a entrada de indústrias experientes no mercado internacional Maior visibilidade e confiabilidade ao produto pela volta de marcas reconhecidas e respeitadas Novas marcas e novos concorrentes

bilhões do boi continuarão em expansão. Mas para isto, sempre, a questão sanitária deve ser prioridade absoluta. As dez grandes mudanças estruturais no elo frigorífico serão cada vez mais importantes para o siste-

ma agroindustrial da carne bovina. Porém, é importante um crescimento sustentável em todos os seus elos, com equilíbrio de renda, preços, valor e respeito ao meio ambiente, às pessoas e aos agentes da cadeia. ■

1 Professor de Planejamento, Estratégia e Marketing da FEA-USP Ribeirão Preto. Coordenador do Pensa e do Markestrat. (www.favaneves.org)

2 Pesquisadora do Pensa e Markestrat. Vinculada ao Projeto Carnes da União Européia (msmsaab@gmail.com)

Quadro síntese das grandes mudanças nos frigoríficos

Mudança	Fatos	Benefícios
(6) Diversificação de linhas de produtos	<ul style="list-style-type: none"> Marfrig compra no Chile o frigorífico Patagônia (ovinos) Marfrig tem 13 plantas de produtos industrializados e processados, 2 unidades de abate de cordeiros, 2 unidades de abate de suínos Com a Quinto Quarto, no Chile, Marfrig passa a processar e distribuir carne no Chile Marfrig, com a Argentina Mirab, passa a possuir a produção de <i>beef jerky</i> (tiras de carne salgada para comer como um salgadinho) Bertin constrói fábrica de processamento de couros na China, tem fábricas de itens de higiene, limpeza, para a linha pet, equipamentos para proteção individual e biodiesel e atua nas áreas de construção civil, turismo, saneamento básico e transportes. Entrada no mercado de frangos e leite – compra de cooperativas e laticínios. Frigorífico Margen entra no mercado de suínos e adapta plantas para o abate de avestruzes. Independência segue com o plano de expansão da operação de couro, que não sofre nenhuma restrição sanitária e já apresenta 25% do faturamento. JBS Friboi tem linha de produtos de limpeza com a marca Minuano, e de cuidados pessoais com a marca Albany 	<ul style="list-style-type: none"> Captura de valor em outros negócios trazendo redução de riscos à empresa. Aproveitamento dos subprodutos Diluição de custos de transporte, armazenamento e distribuição Mais experiência em <i>marketing</i>
(7) Joint Ventures e Alianças Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Em 2007 Minerva faz <i>joint venture</i> com a Dawn Farms Food, da Irlanda, que atua no fornecimento de carnes processadas (cooked frozen) para o setor de <i>food service</i> na Europa e Ásia. Em 2006, Bertin forma com sócio chinês a Wonder Best Holding. Muitos frigoríficos fazem importantes alianças estratégicas com grupos de produtores de gado bem coordenados (exemplo: Delta G) visando a ocupação de unidades industriais, e até em alguns casos, dando suporte às marcas desses produtores no mercado de carnes 	<ul style="list-style-type: none"> Aproveitar a tecnologia da irlandesa para produzir itens com maior valor agregado e expandir sua área de atuação e vender a clientes aos quais não tem acesso. Obtenção dos benefícios das joint-ventures Relacionamento mais próximo com pecuaristas
(8) Montagens de Grupos de frigoríficos (pools) e Ações Coletivas	<ul style="list-style-type: none"> Forma-se o grupo de frigoríficos paulistas Bon Mart, com matriz em Presidente Prudente, e três unidades no estado de São Paulo e uma em Mato Grosso do Sul, em Nova Alvorada do Sul. Frigoríficos mais fortes e representativos na Abiec, que assume cada vez mais papel de fortalecer o <i>marketing</i> da carne bovina. 	<ul style="list-style-type: none"> União de frigoríficos para terem maior poder de barganha e diversificação regional Valorização da marca e da origem do Brasil (mesmo com a recente crise com a União Européia)
(9) Agregação de valor na carne (diferenciação do produto carnes)	<ul style="list-style-type: none"> Frigorífico uruguaio Tacuarembó/Grupo Marfrig aposta no aumento do valor agregado dos seus produtos JBS Friboi instalou uma das maiores fábricas de carnes cozidas, congeladas e pratos prontos do mundo, na cidade de Andradina (SP), com uma linha que oferece 26 opções de pratos prontos para consumo, que só precisam ser aquecidos (<i>stroganoff</i>, almôndegas, rabada, dobradinha, <i>penne</i> à bolonhesa) JBS Friboi oferece marcas tradicionais de produtos industrializados à base de carne, como Swift, Anglo e Sola, como patês, fiambres e salsichas. JBS Friboi tem a marca Organic Beef, que oferece carne orgânica, e produtos especiais in natura com a marca própria Maturatta (carnes maturadas), e Cabana Lãs Lilás (carne de procedência argentina) Além da tradicional linha de industrializados à base de carne bovina (quibes, almôndegas, carne moída, desfiados, hambúrgueres, Bertin lança em 2006 a linha Pronto Sabor, com pratos prontos, como <i>stroganoff</i>, carne com legumes, carne moída à bolonhesa, em embalagens que podem ser mantidas à temperatura ambiente, preservando as características do alimento, e ir para a mesa após um minuto de aquecimento no microondas Marfrig tem linha de industrializados tradicionais que inclui quibes, carpaccio, hambúrgueres, almôndegas, comercializados com a marca Palatare Gold Meat, com carnes processadas, temperadas, cozidas, com outros produtos como cenoura e queijo e pré-preparadas para o consumo. Arantes também com cortes especiais, cortes nobres e outros. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de adotar a estratégia de agregação de valor aos produtos a fim de compensar o volume limitado da oferta Oferecer mais opções ao consumidor Oferecer produtos com maior praticidade, facilidade e rapidez no preparo Oferecer porções menores para famílias pequenas ou pessoas que moram sozinhas Aumento das margens de lucro Conquista de mercados com poder aquisitivo mais alto, que pagam melhor e não são tão sensíveis a preço Carne conquista espaço de outros produtos.
(10) Integração rumo ao consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Marfrig tem três <i>tradings</i> (Chile, Estados Unidos e Reino Unido) JBS Friboi compra 100% das ações da SB Holdings, uma das maiores distribuidoras de carne industrializada dos EUA e suas subsidiárias Tupman Thurlow, Astro Sales International e Austral Foods. O JBS possui também distribuidoras no Chile, Egito, Inglaterra e Rússia. Bertin abre lojas de varejo em pontos estrategicamente localizados (Lins, Ribeirão Preto e Barueri-Alphaville) 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de comercializar seus próprios produtos, sem intermediários Possibilidade de conhecer de perto os gostos e preferências do consumidor e testar técnicas de vendas e <i>marketing</i> de varejo (novas estratégias de vendas e apresentação dos produtos, aceitação de novos produtos)